

Souverän im Change – Methoden aus der Führungspraxis

von Bergen / Müller-Bornemann

2026

ISBN 978-3-8006-7795-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

von Bergen/Müller-Bornemann
Souverän im Change


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

SOUVERÄN IM CHANGE

Methoden aus der Führungspraxis


beck-shop.de
Katja von Bergen
und
Alexandra Müller-Bornemann
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat
im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 7795 5

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Medienservice Frauchiger e.K.
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © Noble Nature – stock.adobe.com
Abbildungen und Grafik: Bettina Baumann, baumann & friends,
agentur für kommunikation und design

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL 1

Orientierung und Grundlagen	13
1. Warum Veränderung ein Dauerzustand ist	15
2. Die mentale Dimension der Veränderung	16
3. Was bedeutet Veränderung für Führung	17
4. Transition Leadership Kompetenzmodell	18
4.1. Das Kompetenzmodell mit Verhaltensweisen	20
4.2. Das Modell in der Anwendung	29
5. Das LEAD+ Modell - Wandel wirksam begleiten	37

KAPITEL 2

Deine Haltung und deine Rolle als Führungskraft im Veränderungsprozess	41
1. Auftragsklärung und Zielbild	42
1.1. Dein Weg zum Zielbild	44
1.2. Mein Veränderungsfall - die 4 Phasen	45
2. Innere Klarheit schafft äußere Führung	47
2.1. Selbstreflexion als Führungskraft in Veränderungsprozessen (Journaling-Fragen)	47
2.2. Veränderung verstehen und wirksam begleiten	49
2.3. Die eigene Abgrenzung - Was sollte ich als Führungskraft für mich einfordern?	52
3. Schwächen, Ängste und Widerstände als Führungsfaktoren begreifen	54
3.1. Das Modell der Inkompetenz-Kompensations-Kompetenz (IKK)	54
3.2. Umgang mit den eigenen Ängsten und Widerstände	57
3.3. Das Innere Team	59
3.3.1. Wie funktioniert das Innere Team?	60
3.3.2. Das innere Team gepaart mit Aufstellungsmethodik	63

4. Mit Methode entscheiden - Priorisierung ist Führungssache 64

4.1. Getting-Things-Done-(GTD)-Methode mit der Eisenhower Matrix ... 64

4.2. Die Herz-Relevanz-Matrix 70

5. Entscheiden unter Unsicherheiten 75

5.1. Das Tetralemma - Denkspielraum für komplexe Entscheidungen ... 76

5.1.1. Was ist das Tetralemma? 76

5.1.2. Was kann das Tetralemma? 77

5.2. Orientierung in der Ambiguität - das Entscheidungsnavi 82

KAPITEL 3

Kommunikation und Vertrauen 85

1. Wirkung erreichen 86

1.1. Die Bedeutung von klarer und transparenter Kommunikation 86

1.1.1. Transparente Kommunikation über das Ziel 86

1.1.2. Transparente Kommunikation über den Prozess 87

1.2. Vier Seiten einer Nachricht 87

1.3. DialogBox - der »Workshop in a Box« 90

1.4. Change Story 93

1.4.1. Mitreißen ist leicht - überzeugen ist die Kunst 96

1.4.2. Was tun, wenn du jemanden überzeugen musst, den du nicht magst? 97

1.5. Storytelling 98

1.5.1. Storytelling anhand einer Change-Kurve 99

1.5.2. Story Mapping 103

1.5.3. Was sollte man bei Storytelling beachten? 109

1.6. Gewaltfreie Kommunikation 110

1.6.1. Was ist Gewaltfreie Kommunikation (GFK)? 111

1.6.2. Warum ist Gewaltfreie Kommunikation (GFK) keine schnelle Technik? 112

1.6.3. Was heißt das für Führung? 112

1.7. Riemann-Thomann-Modell 113

1.7.1. Grundbestrebung des Menschen 116

1.7.2. Zuordnung der vier Grundausrichtungen 117

1.7.3. Die Arbeit mit dem Riemann-Thomann-Modell 119

1.7.4. Die besondere Rolle des Neurotizismus 121

1.7.5. Warum führen wir diesen Faktor in diesem Buch auf? 123

2. Feedback geben und annehmen 124

2.1. WWW-Feedback - subjektiv, wertschätzend und zukunftsorientiert mitteilen 125

2.2. SBI-Feedback - klar, konkret und respektvoll rückmelden 127

2.2.1. Was ist der Unterschied zum Sandwich-Feedback? 128

2.2.2. Und wie passt das zur Gewaltfreien Kommunikation? 128

2.2.3. Warum ist SBI wirksam? 129

2.2.4. Der Mini-Leitfaden für Führungskräfte 129

2.3. Feedback annehmen - was du als Führungskraft beachten solltest .. 131

3. Vertrauen aufbauen	133
3.1. Vertrauen vs. Zutrauen	133
3.2. Vertrauensdialog	135
3.3. Stimmungsbarometer – Emotionen sichtbar machen	137
3.3.1. Was ist ein Stimmungsbarometer?	138
3.3.2. Wann und wie kannst du das Stimmungsbarometer nutzen? ...	138
3.3.3. Varianten des Stimmungsbarometers	139
3.3.4. So führst Du das Stimmungsbarometer ein	140
3.3.5. Warum das Stimmungsbarometer wirkt	140
3.4. Radikale Offenheit	141
4. Konflikte moderieren und Mediationen ermöglichen	147
4.1. Konfliktmoderation und die Bearbeitung von Konflikten	148
4.2. Mediation	150
4.3. Dreiecksmethode zur Konfliktanalyse	151
4.3.1. Wozu wird die Methode verwendet?	153
4.3.2. Anwendung im Führungsalltag:	153
4.4. Das SAG-ES-Modell zur klaren und wertschätzenden Konfliktklärung	155
4.4.1. Die klare und wertschätzende Konfliktklärung	155
4.4.2. Wozu wird es verwendet?	156
4.5. »Slow down the Rollercoaster«	157
4.5.1. In schwierigen Gesprächen die Kontrolle behalten	157
4.5.2. Wozu wird die Methode verwendet?	159
5. Digitale Führung und hybride Zusammenarbeit	159
5.1. Virtuelle Team-Rituale – Kultur auf Distanz bewusst gestalten	160
5.2. Digitale Kollaborationstools – Klarheit und Beteiligung ermöglichen	160
5.3. Remote-Check-ins und digitale Feedback-Methoden	161
5.4. Asynchrone Kommunikation vs. Meetings – Wann ist was sinnvoll? ..	161
6. Noch ein Wort zum Umgang mit Beratern	162

KAPITEL 4

Einbindung und Teamführung 165

1. Mitarbeiter beteiligen und motivieren	166
1.1. Partizipation und Mitbestimmung als Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Veränderung	166
1.2. Motivation im Dialog	170
1.3. Orientierung vs. Freiheit – Was die Mitarbeiter einfordern	174
1.4. Beteiligungs-Schnecke	176
1.5. Commitment abholen	179
2. Verständnis für das Team	181
2.1. Team Zyklus – die Team Uhr	181
2.2. Team Canvas	186
2.2.1. Typischer Aufbau des Team Canvas	188

2.2.2. Wozu ist ein Team Canvas nützlich?	189
2.2.3. Typische Anwendungsfälle	190
2.3. More-in-Common Sozialstudie	192
2.3.1. Die sechs Typen im Change Prozess	193
2.3.2. Die Arbeit mit dem More-in-Common Modell	195
2.4. Teamtypen im Unternehmenskontext	199
2.4.1. Das Spezialisten-Team	199
2.4.2. Das Generalisten-Team	200
2.4.3. Das funktionsübergreifende Team	200
2.4.4. Das Teilzeit-Team	201
3. Psychologische Dynamiken im Change	201
3.1. Psychologie in Gruppen (nach Eberhard Stahl)	202
3.1.1. Gemeinschaft	204
3.1.2. Truppe	206
3.1.3. Haufen	208
3.1.4. Team	210
3.2. Die Trauerkurve nach Kübler-Ross	212
3.2.1. Das Modell der Trauerkurve	212
3.2.2. Phasen der Trauerkurve und ihre Anwendung im Change-Prozess	213
3.3. House of Change: Die vier Zimmer der Veränderung	215
3.3.1. Die vier Zimmer der Veränderung im Überblick	216
3.3.2. Mit dem House of Change arbeiten	218
3.3.3. »Hausbesetzer« – oder wenn Menschen ein Zimmer nicht verlassen wollen	224
3.3.4. Die Zuordnung der Trauerkurve in das »House of Change«	224
3.4. Circle of Control and Influence	225
3.5. Klimakurve	228

KAPITEL 5

Die Kraft der Gestaltung 233

1. Informationsverarbeitung - wie wir Informationen deuten	233
1.1. Leiter der Annahmen	234
1.2. Akzeptanztypen	239
1.3. Themenzentrierte Interaktionen (TZI)	243
1.3.1. Führen im Spannungsfeld von Aufgabe, Mensch und Gruppe	243
1.3.2. Das TZI-Basis-Modell: Die Vier-Faktoren-Dynamik	244
1.3.3. Reflexionshilfe auf TZI-Basis: Vorbereitung auf ein schwieriges Teammeeting	246
2. Systemisches Denken und Fragen	248
2.1. Warum systemische Fragen stellen?	249
2.2. Anwendung von systemischen Fragen in der Führung	251
2.2.1. Fragen zum Auftragskontext	251
2.2.2. Fragen zum Problemkontext	251
2.2.3. Konkretisierungsfragen	252

2.2.4. Fragen zu bisherigen Lösungsversuchen	252
2.2.5. Fragen zur Erklärung des Problems	253
2.2.6. Verschlimmerungsfragen	253
2.2.7. Skalierungsfragen	254
2.2.8. Fragen zu Möglichkeitskonstruktionen	254
2.2.9. Fragen zum Lösungskontext	255
2.2.10. Fragen zu Ausnahmen	256
2.2.11. Fragen nach Ressourcen	256
2.3. Systemisches Denken – das Ishikawa Diagramm	257
2.3.1. Was ist das Ishikawa-Diagramm?	258
2.3.2. Anwendung des Ishikawa-Diagramms für nachhaltige Veränderung	258
3. Transformation und Veränderung	262
3.1. Retrospektive	262
3.2. PDCA-Zyklus	266
3.3. What – So What – Now What – Methode	269
3.4. Klarheit schaffen in 10 Minuten – Lösungsorientiertes Kurzcoaching	276
3.5. Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)	277
3.6. Kopfstandmethode	282
3.7. Post-Mortem-Übung	285
3.8. Das GROW-Modell	288
4. Analyse und Strategie	290
4.1. Performance Potential Matrix (9-Grid-Modell)	290
4.1.1. Das 9-Grid-Modell kombiniert zwei Dimensionen:	291
4.1.2. Wie hilft das Modell Führungskräften im Change?	291
4.1.3. Die 9 Felder im Überblick – mit Verhaltensankern und Umgangsstrategien	292
4.1.4. Anwendung im Führungsalltag und im Change	293
4.1.5. Kritik am Modell	293
4.2. Stakeholder Management	294
4.3. Culture Map	298
4.4. Veränderungen messbar machen	302
4.4.1. Warum Erfolgsmessung in der Veränderung mehr ist als KPIs?	303
4.4.2. Vom »Was« zum »Wie«: Kultur messbar machen	304
4.4.3. Was will ich eigentlich messen?	304
5. Fördern von Resilienz	307
5.1. Warum Resilienz heute eine Führungsaufgabe ist	307
5.1.1. VUCA	307
5.1.2. BANI	308
5.1.3. Die Antwort ist RAAT	309
5.2. Stress erkennen – Resilienz fördern (Introversion)	310
5.2.1. Stress erkennen, bevor er dich steuert	310
5.2.2. Warum dein Stresslevel entscheidend ist	310
5.3. Die Psychotonus-Skala – Dein innerer Spannungsmesser	311
5.3.1. Was ist eigentlich Psychotonus?	311
5.3.2. Warum das wichtig ist	312

5.3.3. Das »Normalnull« – dein innerer Ausgangspunkt 312

5.3.4. Reflexionsfragen zur Selbstbeobachtung 315

5.4. Weitstellen – Dein innerer Notschalter bei Stress 316

5.4.1. Was bedeutet »Weitstellen«? 317

5.4.2. Warum wirkt das? 317

5.5. Resilienz fördern im Team 318

6. Leadership Fatigue – wenn Führen müde macht 324

KAPITEL 6

Nachhaltigkeit schaffen 327

1. Langfristige Veränderungen verankern 328

1.1. Maßnahmen zur Sicherung langfristiger Veränderungen – AAR 328

1.2. PABSBRAGÖR 331

1.3. Walt-Disney-Methode 338

1.3.1. Das Wirkprinzip der Walt-Disney-Methode 339

1.3.2. Warum wir das Walt-Disney-Modell so lieben: 343

1.4. Kollegiale Beratung / Supervision 345

1.5. Wissenstransfer und Schulung 349

1.6. Veränderungsprojekt beenden 351

2. Die Zukunft von Change: Mögliche Entwicklungen und Trends 353

2.1. Mitarbeiterzentrierter Wandel 353

2.2. Permanent Beta 354

2.3. Technologie und Künstliche Intelligenz im Change 354

2.4. New Work – neue Spielregeln für Veränderung 355

2.5. Nachhaltigkeit – Ethik als Treiber 355

2.6. Kulturwandel und Mindset 356

KAPITEL 7

Praxisbeispiele 357

1. Widerstand gegen Veränderung 358

1.1. Beispiel: Einführung eines neuen IT-Systems in einem Bereich
eines mittelständischen Unternehmens 358

1.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft 358

1.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch 359

2. Kommunikationsprobleme bei Reorganisation 361

2.1. Beispiel: Bereichsführung in einer internationalen Reorganisation .. 361

2.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft 361

2.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch 362

3. Mangel an Engagement 364

3.1. Beispiel: Einführung eines neuen Projektmanagement-Tools in
einem IT-Team 364

3.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft 364

3.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch 365

4. Unzureichende Ressourcen	366
4.1. Beispiel: Zwischen Restrukturierung und Ressourcenmangel	366
4.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	366
4.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	367
5. Unklare Ziele und Visionen	368
5.1. Beispiel: Einführung eines neuen Kundenservice-Modells in einem Team	368
5.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	369
5.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	369
6. Kulturwandel	370
6.1. Beispiel: Einführung agiler Arbeitsmethoden in einem Team	370
6.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	371
6.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	371
7. Überlastung der Mitarbeiter	372
7.1. Beispiel: Implementierung eines neuen ERP-Systems in einem Produktionsunternehmen	372
7.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	373
7.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	373
8. Mangelnde Kompetenz	374
8.1. Beispiel: Einführung neuer Technologien in einem Logistikunternehmen	374
8.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	375
8.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	375
9. Fehlende Führungskompetenz	376
9.1. Beispiel: Einführung eines neuen Arbeitsbereichs in einem Team	376
9.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	377
9.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	377
10. Mangel an Flexibilität	378
10.1. Beispiel: Einführung eines CRM-Systems für die Vertriebsabteilung und die technische Abteilung	378
10.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	379
10.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	380
11. Zu schnelle Umsetzung	381
11.1. Beispiel: Einführung eines agilen Projektmanagement-Ansatzes in einer großen IT-Abteilung	381
11.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	382
11.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	382
12. Zu langsame Umsetzung	383
12.1. Beispiel: Digitalisierung der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen	383
12.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	383
12.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	384

13. Unzureichendes Monitoring und Feedback im Vertrieb	385
13.1. Beispiel: Einführung eines strategischen Vertriebsplanungstool	385
13.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	386
13.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	386
14. Missverständnisse in einem interdisziplinären Team	388
14.1. Beispiel: Teamkonflikte im interdisziplinären Entwicklungsprozess	388
14.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	388
14.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	389
15. Grenzen teamübergreifender Zusammenarbeit erkennen und nutzen	390
15.1. Beispiel: Drei Vertriebsinnendienst-Abteilungen mit dem Wunsch nach mehr Vernetzung	390
15.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	391
15.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	392
16. Bereichsveränderung im eigenen Bereich ohne Mandat gestalten	393
16.1. Beispiel: Bereichsleitung in einem mittelständischen Produktionsunternehmen	393
16.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	394
16.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	395
17. Rollenwandel nach Reorganisation	395
17.1. Beispiel: Von der Teamleitung zur agilen Führungspartnerin	395
17.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	396
17.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	397
18. Zwischen allen Stühlen - Führung in der Sandwich-Position	398
18.1. Beispiel: Bereichsleitung im Spagat zwischen Top-Down-Zielen und Teamrealität	398
18.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	398
18.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	399
19. Grenzen setzen in einer übergreifigen Kultur	400
19.1. Beispiel: Teamleitung zwischen Anpassungsdruck und Selbstführung	400
19.2. Maßnahmen und Vorgehen der Führungskraft	400
19.3. Beispielhafte Interventionen aus diesem Buch	401
Über die Autorinnen	409
Dank und Ermutigung an die Leser	411